

Tânia Melo

Satisfação global dos colaboradores com a organização: Estudo de caso no Grupo CMM



ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS

**Dissertação de Mestrado em Gestão
de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional**

COIMBRA, 2019



**Satisfação global dos colaboradores com a organização:
Estudo de caso no Grupo CMM**

Tânia Melo

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientador(a): Professora Doutora Fátima Regina Ney Matos

Coimbra, outubro 2019

Dedico este trabalho a todas as pessoas que, independentemente da sua formação base, são apaixonadas por pessoas. Isso muda tudo.

Agradecimentos

“Tudo vale a pena quando a alma não é pequena”, disse Fernando Pessoa. Para além do sonho, que comanda a vida, a alma não ser pequena leva-nos a desbravar dificuldades e projetos que poderíamos nem sequer equacionar de outra maneira. Contudo para isto se concretizar rodeamos-mos de “pessoas sol, pessoas bem”. Assim o fiz ao longo destes anos de percurso académico.

Desta forma, gostaria de agradecer, pela inspiração enquanto profissional da área dos Recursos Humanos à minha coordenadora de Mestrado, Professora Doutora Andrea Sousa. Sem dúvida que, em momentos mais cinzentos e de alguma dúvida, pelo seu gosto pela área e arte de ensinar foi o meu farol. Agradeço-lhe todo o conhecimento bebido que me transmitiu, mas acima de tudo por ter acreditado no meu potencial e no meu gosto intrínseco pela área, mesmo quando a minha formação base não o poderia sustentar.

Agradeço à minha orientadora deste trabalho, Professora Doutora Fátima Matos, pela base de investigação que me forneceu, mas acima de tudo pelas “asas” que me deu, para “voar” e realizar este estudo, sempre de forma estruturada e validada pela mesma, mas muito autónoma. Reconheço-lhe e admiro-lhe a forma como vê os pontos bons de tudo e como gere as dificuldades tornando-as numa oportunidade. Fizemos isso ao longo do ano de estudo. Obrigada.

Agradeço a todos os professores que me acompanharam ao longo do meu percurso académico, ao Instituto e à ESAE. Aos últimos pelo rico corpo docente que nos ofereceram ao longo do Mestrado.

Aos meus colegas de Mestrado, incluindo a estrelinha que todos ganhámos este ano, um grande obrigada pelo espírito de equipa, de ajuda, de aprendizagem, de partilha e acima de tudo pelos fantásticos momentos que vivemos ao longo destes anos.

Aos meus pais, que tudo devo, um enorme obrigado. Agradeço, apesar de não terem concordado com a minha escolha, terem acreditado e confiado em mim. Valeu a Pena!

À minha irmã que em circunstância nenhuma, deixou de ter orgulho em mim. Que acreditou neste caminho deste o princípio e que deu o carinho necessário e o seu colo em todas as situações.

Ao meu eterno namorado, agora marido, agradeço todos os dias, aquelas conversas em que me frisava que teria que seguir o meu sonho, trabalhar sempre com pessoas. Mostrou-me que, independentemente da opinião dos outros eu deveria inscrever-me no Mestrado e acima de tudo ser o melhor de mim e dar o meu melhor, à minha imagem. Obrigada, por nunca me deixares perder a fé e os sonhos. Por acreditares sempre em mim, por me amares e cuidares sempre.

A todos aqueles que sempre acharam esta escolha errada ou menos feliz, muito obrigada, sem dúvida que foram todas estas peças que contribuíram e me deram ainda mais força e espírito de sacrifício todos os dias para continuar e fazer o meu melhor. Sem dúvida que rodear-me de pessoas que não percebiam a minha escolha, fê-la ainda mais forte. Fez que tivesse sempre força para, após um dia de trabalho, estudasse ou fizesse este trabalho.

Não poderia deixar de agradecer a todas estas pessoas, pois de várias maneiras contribuíram para a realização deste trabalho e para a minha contínua construção do meu ser enquanto pessoa e profissional.

Resumo

O presente estudo, de cariz metodológico misto, apresenta o diagnóstico da satisfação global dos colaboradores com a organização - Grupo CMM. Trata-se de uma investigação que teve por objetivo central avaliar os níveis de satisfação dos colaboradores da organização Grupo CMM, com vista à realização de um diagnóstico completo da satisfação global dos profissionais que compõe os quadros humanos desta empresa. Por forma a aferir o grau de satisfação dos colaboradores foi aplicado e analisado o Questionário MOD GRH 06 - Questionário de Satisfação do Colaborador a todos os colaboradores do grupo, tendo os dados resultantes sido analisados quantitativamente. Após o levantamento e análise destes dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas e presenciais aos colaboradores, visando registar os motivos sustentadores dos resultados obtidos para, com base nestes, partir para a construção e apresentação de propostas de melhoria. Considerando sempre a base contextual do comportamento organizacional conclui-se que o grau de satisfação dos colaboradores da organização estudada é “pouco satisfatório”, motivo pelo qual o Grupo CMM deve ponderar a introdução de práticas de recursos humanos especializadas no âmbito do seu funcionamento. A conclusão aferida tem suporte concetual na constatação de que o gosto pelo local de trabalho e o bom ambiente laboral são determinantes para a eficiência, eficácia e produtividade do colaborador e terá reflexos positivos nos mesmos parâmetros da organização.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional; Satisfação Profissional; Motivação; Questionário de Satisfação do Colaborador.

Abstact

This study presents the diagnosis of overall employee satisfaction with the CMM Group organisation.

This research aimed to evaluate the satisfaction levels of CMM Group employees, with the intent of making a complete diagnosis of the overall satisfaction of the company's human capital.

In order to assess the employee's degree satisfaction, the MOD GRH 06 Questionnaire - Employee Satisfaction Questionnaire was applied and analysed for all group employees, and the resulting data was quantitatively analysed. After the survey and analysis of its data, semi-structured and face-to-face interviews were conducted with the group collaborators, aiming to clarify the supporting motives for the obtained results and, based on these motives, starting to construct and present improvement proposals. Considering always the contextual basis of organisational behaviour, it is concluded that the degree of satisfaction of the employees is "unsatisfactory", therefore, the CMM Group should consider the introduction of specialised human resources practices within its scope. The conclusion is supported by the fact that contentment in the workplace and an healthy work environment are crucial for the efficiency, effectiveness and productivity of the employee and will have positive consequences on the same parameters of the organisation.

Keywords: Organizational Behavior; Professional Satisfaction; Motivation; Employee Satisfaction Questionnaire.

Lista de Figuras

Figura 1: Esquema representativos das etapas práticas do estudo -----	10
Figura 2: Satisfação Global dos colaboradores com a organização-----	12
Figura 3: Satisfação com as condições de trabalho -----	13
Figura 4: Satisfação com a gestão e sistemas de gestão -----	14
Figura 5: Satisfação com o desenvolvimento da carreira -----	14
Figura 6: Níveis de motivação -----	15
Figura 7: Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços -----	15
Figura 8: Satisfação com o estilo de liderança – Satisfação com o gestor de topo -----	16
Figura 9: Satisfação com o estilo de liderança - O gestor de nível intermédio-----	17

Índice

Introdução	1
Capítulo I- Enquadramento teórico	2
.....	2
Comportamento Organizacional	2
Satisfação Profissional	3
Motivação	5
Capítulo II- Metodologia de Estudo	8
.....	8
Metodologia	8
Tipo de estudo	9
Amostra e Instrumentos	9
Procedimento	10
Resultados	12
Resultados Quantitativos	12
Resultados qualitativos	17
Discussão dos resultados	22
Conclusão.....	28
Referências Bibliográficas.....	31
Anexos	34
Anexo I	34
Anexo II	40
Anexo III	41

«A gestão seria fácil ... se não fossem as pessoas»

Adeso apud Cunha
et al. (2010)

Introdução

A segunda metade do século XX trouxe à luz dos conhecimentos científicos, agora mais direcionados para o entendimento das ciências humanas e sociais, uma nova forma de entender o trabalho, localizando-o numa perspetiva onde a dimensão holística da pessoa humana que se abriga em cada profissional passou a merecer atenção e ganhou um lugar de destaque nos contextos concetualizadores das teorias laborais. Se, até uma determinada época da história as teorias trabalhistas valorizavam as competências técnico-científicas e a dimensão racional de cada trabalhador e apontavam estas características como as chaves mágicas para o sucesso no mundo do trabalho, traduzindo-se este sucesso em níveis de produtividade, eficiência e qualidade, a apreciação das ciências sociais veio destacar novos elementos e fatores como capazes de influenciar o sucesso, não só dos trabalhadores mas também das organização para que trabalham. Passou, assim, a perceber-se que as boas relações sociais no trabalho, com os colegas e com os superiores, o gosto pelo local de trabalho e o bom ambiente laboral, entre outros, são também determinantes para a eficiência, eficácia e produtividade do colaborador, que, logicamente, terá reflexos positivos nos mesmos parâmetros da organização (Gonçalves, 2007).

Partindo destes pressupostos e considerando os preceitos da importância do comportamento organizacional, a motivação e a satisfação no trabalho, levamos a cabo um estudo de caso que teve por principal objetivo e fio condutor a avaliação dos níveis de satisfação dos colaboradores da organização Grupo CMM, com vista à realização de um diagnóstico completo da satisfação global dos profissionais que compõe os quadros humanos desta empresa. O presente estudo, de cariz metodológico misto, na medida em que envolve o levantamento e análise de dados de cariz quantitativo e qualitativo, é considerado um estudo de caso e é composto por três partes principais. Na primeira parte realizamos uma breve abordagem teórica ao estado da arte do comportamento organizacional, observando os conceitos de satisfação no trabalho e motivação à luz da teoria das Necessidades de Maslow (1954) e da teoria bifatorial de Herzberg (1959). Na segunda parte faz-se a descrição dos procedimentos metodológicos e, por último, são apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio da investigação. Tendo sido, no âmbito conclusivo, destacado o facto da organização estudada necessitar, com vista à melhor persecução dos seus objetivos e missão, de empreender um programa de recursos humanos que considere a valorização do seu ativo mais valioso: os colaboradores.

Capítulo I- Enquadramento teórico

Comportamento Organizacional

O trabalho tem um papel essencial na vida dos indivíduos, não só porque lhes importa benefícios e independência financeira, mas também por ser o principal garante da identidade e da realização pessoal. Sendo um direito universal, o trabalho, numa dualidade que se expande entre o positivo e o negativo, exige dos indivíduos uma adaptabilidade constante na medida em que, os processos laborais estão expostos e são influenciados pelas transições sociais, económicas, tecnológicas e de fenómenos de globalização (Gonçalves, 2007).

A importância do trabalho, dos seus benefícios e riscos, é tanto mais considerável quanto maior a dimensão que este ocupa nas sociedades modernas sendo muito fácil de lhe estabelecer um parâmetro se se considerar que a população trabalhadora constitui cerca de metade da população mundial, sendo também os trabalhadores os principais atores do desenvolvimento económico e social (Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo (ARSLVT), 2013).

Neste contexto importa ter em conta que o palco onde o trabalho se desenrola nem sempre é livre de obstáculos e situações conflituosas, na medida em que os profissionais interferem diretamente no dia-a-dia das empresas, podendo, por meio dessas interferências, serem elementos geradores de lucros e benefícios, ou, por outro lado, de perdas e prejuízos. O comportamento humano, no contexto das empresas, é o fator determinante de evolução e da própria existência das empresas, mas importa que o mesmo possa ser previsto, explicado, compreendido e mesmo modificado (Wagner III & Hollenbeck, 2003) com vista a que o impacto de um indivíduo, ou de grupos de indivíduos no seio organizacional possa ser promotor da melhoria da eficácia da organização no mundo do trabalho. É neste enquadramento que se justifica e desenvolve a investigação acerca do comportamento organizacional que, dada a importância da disciplina e a multiplicidade de abordagens que tem vindo a ser alvo ao longo das últimas décadas, sendo também considerada de um ponto de vista multidisciplinar seja no âmbito da gestão, da psicologia, da sociologia, da antropologia e mesmo da psicologia social, é alvo de múltiplas concetualizações e interpretações (Heynoski & Quinn, 2012).

Todas as formas interpretativas do conceito convergem na ideia de que o capital humano é a maior de todas as vantagens competitivas que as empresas detêm, pois é com as pessoas que as organizações têm que contar para conseguirem aumentar as suas capacidades de produção, contrariando as dificuldades impostas pelo mercado globalizado e em constante mutação. É por via das pessoas que as empresas desenvolvem novas formas de trabalho, novos sistemas produtivos, novos modelos de gestão e novas técnicas de comunicação organizacional (Brandão, 2013).

Interpretado como “o estudo sistémico e a aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduos seja em grupo” (Newstrom, 2008, p.3) o comportamento organizacional encerra em si mesmo um leque de conceitos que derivam da natureza das pessoas e da natureza das organizações (Newstrom, 2008) como sejam a valorização, a motivação, a perceção, as diferenças individuais, e o envolvimento, no âmbito dos indivíduos, e os sistemas sociais, a ética, e o interesse mútuo, na perspetiva organizacional. Ao comportamento organizacional ao qual se imputa todo o conjunto de comportamentos no trabalho, mesmo os que não se ajustam ao papel formal dos profissionais, (Jesuíno, 2009) está também adjacente o sentimento de empenho, referenciado como a ligação que o trabalhador desenvolve com a organização para que trabalhe e entendido como a sua capacidade para aceitar e cumprir metas e valores, desempenhando esforços em prol da progressão da organização e manifestando desejo de permanecer na mesma (Ferreira, 2005).

Segundo esta visão o comportamento organizacional só pode ser interpretado quando intrinsecamente relacionado com a Satisfação no trabalho e esta, entendida como variável preditora do próprio comportamento organizacional, demanda o já referido empenho, mas também a gestão de emoções (Chambel & Curral, 2008).

Satisfação Profissional

O conceito de satisfação profissional regista as suas primeiras aparições na literatura na década de 30 do século passado e aparece associado a construções psicológicas complexas que envolvem as necessidades (Schaffer, 1953), os valores (Locke, 1969), as expetativas (Lawler, 1973) e as atitudes. Numa das suas primeiras e mais completas definições, a satisfação profissional foi apontada por Spector (1997) como conceito dualista que considera a apreciação global ou unitária da profissão e também se apresenta como avaliação de todos os fatores que dizem respeito à profissão e à organização onde esta se desempenha.

Apesar dos amplos anos de estudo em torno do conceito, e tal como também se verifica em relação ao comportamento organizacional, a complexidade de variáveis e fatores relacionados com a satisfação profissional tem vindo a dificultar a geração de consenso em torno da sua definição. Concorre para esta dificuldade o facto da satisfação profissional ser estudada no âmbito de várias disciplinas, nomeadamente a Psicologia Social e a Psicologia das Organizações.

No contexto da Psicologia Social, a satisfação no trabalho, ou profissional, é determinada em função de um conjunto de sentimentos, positivos e negativos, que o trabalhador manifesta face ao desempenho das suas funções laborais. Segundo Cabral, Vale e Freire (2000) os aludidos sentimentos são decorrentes das expetativas que o indivíduo criou para si mesmo em função do trabalho e da realidade encontrada, pelo que, neste contexto, as expetativas assumem bastante relevância. Para além desta importante variável contam-se fatores de natureza intrínseca como o crescimento pessoal e outros, extrínsecos, como a segurança no ambiente de trabalho, por exemplo, ou os modelos de gestão e até mesmo as compensações financeiras (Capelleras, 2005).

Intrinsecamente relacionada com a capacidade produtiva dos trabalhadores, a satisfação profissional só começou a merecer atenção por parte dos investigadores, na opinião de Gonçalves (2007), quando se registou a rutura do modelo de trabalho taylorista, e só então passaram a ser considerados aspetos emocionais e a observar atentamente os sentimentos e as respostas afetivas dos indivíduos em relação ao seu desempenho profissional e às organizações em que este mesmo desempenho era levado a cabo. Assim, e segundo esta nova perspetiva de entendimento do trabalho, o fator humano passou a ser amplamente valorizado e a satisfação profissional entendida, não só na perspetiva da produtividade, mas também enquanto fator de realização pessoal.

Neste contexto a satisfação profissional pode ser interpretada como uma atitude generalizada face ao trabalho que comporta três componentes fundamentais: a cognitiva, onde se inserem variáveis como os pensamentos e as avaliações do objeto de trabalho em função dos conhecimentos; a afetiva, que encerra os sentimentos e as emoções positivas ou menos favoráveis; e a comportamental, que permite a avaliação das predisposições comportamentais de intenção em relação ao objeto (Griffin & Bateman, 1986; Peiró, 1986; Arnold, Robertson & Cooper, 1991; Salancik & Pfeffer, 1977).

À luz desta perspectiva multidimensional a satisfação profissional assume um caráter mensurável, podendo cada uma destas facetas ser avaliada separadamente e podendo-se firmar a importância e o destaque que as componentes intrínsecas e extrínsecas têm no cômputo geral da satisfação profissional, avançando-se assim no campo da intervenção com vista a uma melhoria efetiva da satisfação no trabalho (Harpaz, 1986).

Apesar desta característica, importa sublinhar que a expressão quantitativa da satisfação profissional não é dúctil, na medida em que esta se reveste de uma forte componente subjetiva, é complexa e tem ainda a particularidade de poder ser, e quase sempre ser, efémera ou transitória. É neste sentido que, no âmbito das suas interpretações, a satisfação profissional pode ser assumida como um processo dinâmico, que se forma “durante um período de tempo, na medida em que os indivíduos vão obtendo informações sobre o ambiente de trabalho” (Ramos, 2008, p. 3) e que, tal como ganha valores significativamente positivos, depressa pode vir a deteriorar-se (Ramos, 2008).

Tal como se percebe a partir da sucinta abordagem concetual efetuada em torno do conceito de satisfação profissional aqui realizada a definição concreta do conceito não é fácil sendo que, a esta tarefa, se impõem entraves sobretudo relacionados com a multiplicidade de conceitos secundários que lhe estão, de uma ou outra forma, agregados e, também por causa deste conceito global ser muitas vezes interpretado e confundido com a motivação. Na verdade, e tal como postulado por Michel (1974), já nos idos anos da década de 70 do século XX, a satisfação profissional e a motivação são, várias vezes, consideradas no âmbito de um mesmo contexto sem que lhes seja agregado qualquer elemento ou critério de distinção. Ao longo dos anos, no entanto, e face à proliferação de estudos realizados com vista ao esclarecimento desta anfibologia, têm sido elaborados construtos que explicam a motivação, enquanto conceito que infere como resultado global da satisfação profissional, mas que é independente ou que, pelo menos, não interfere sozinho no resultado final da satisfação no trabalho.

Motivação

A motivação é considerada por Maximiano (2003) como um “processo fundamental do comportamento, que afeta o desempenho das pessoas e das organizações” (p. 267). Veio esta afirmação contrariar a definição proposta por Lévy-Leboyer (1994) em que a motivação se apresentava como construto independente das características individuais e das características dos indivíduos no trabalho e cuja sustentação cabia no facto dos indivíduos nem sempre se apresentarem motivados para o desempenho de uma tarefa profissional e das próprias

profissões também não terem sempre, um caráter motivador. Em função desta observação o autor entendeu a motivação como sendo resultado da relação que existe entre o trabalhador e o trabalho, sendo que essa relação é subordinada às necessidades de cada indivíduo em particular, às suas aspirações e objetivos pessoais.

Assim entendida a motivação apresentava-se como construto quase singular, no sentido da singularidade individual, e, portanto, impossível de determinar. No entanto, Chiavenato (1993) viria a defender a existência de pontos comuns na forma como os indivíduos organizam o seu comportamento com vista a promoverem ou manterem a motivação e, conseqüentemente, a satisfação profissional e esta nova perspectiva abriu caminho ao entendimento da motivação e até mesmo à construção de teorias que visam a sua explicação. Algumas destas teorias, consideradas teorias do conteúdo, explicam a capacidade de alterar a motivação a partir de fatores internos ao indivíduo, cabendo a esses fatores intrínsecos, dirigir, sustentar ou paralisar o comportamento humano e de determinar as necessidades específicas de cada um. É neste contexto teórico que se encaixa a Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow (1954) e a teoria dos Fatores Motivadores e Higiênicos de Herzberg (1959).

A primeira das teorias da motivação aqui referenciada, suportada na ideia central de que os indivíduos têm um conjunto de necessidades básicas, comuns a todos, que dão origem às suas motivações, admite a possibilidade das referidas necessidades estarem dispostas e funcionarem em função de uma hierarquia que tem por necessidade principal as questões relacionadas com a fisiologia dos indivíduos. Ou seja, em primeiro lugar como mola impulsionadora da motivação individual, estão fatores como a necessidade de alimento, de água, de abrigo, de conforto e outros.

Depois, na escala das necessidades motivadoras apresenta-se aquelas que estão relacionadas com a necessidade de segurança, de estabilidade e da proteção contra danos físicos e emocionais. Quando estas necessidades estão salvaguardadas o indivíduo sente-se compelido, motivado, a satisfazer necessidades de ordem social, dando conta de promover relações de pertença e amizade, de afeto e de aceitação no grupo. No âmbito desta escala, e segundo Maslow (1954), seguem-se as necessidades relacionadas com a autoestima do indivíduo, inserindo-se aqui as necessidades de promoção de fatores internos como a autoconfiança, a autonomia e o sentido de realização pessoal. No contexto das necessidades de autoestima o autor também considerou fatores externos como a necessidade de prestígio e de reconhecimento. Completa a lista de satisfação das necessidades que impelem a motivação, e

já num último degrau de evolução, surgem as necessidades de autorrealização, que incluem a necessidade que o indivíduo tem de evoluir na sua vida e na sua carreira profissional e de se sentir realizado do ponto de vista pessoal.

Apresentando alguns pontos em comum com a Teoria das Necessidades de Maslow (1954) outro modelo teórico que visa explicar a motivação, denomina-se de teoria da higiene-motivação ou teoria bifatorial de Herzberg (1959). Segundo a perspetiva desta teoria os indivíduos têm dois grupos de necessidades independentes, sendo que, no que diz respeito ao trabalho, estas necessidades são compreendidas em termos de fatores de satisfação e correspondem à realização, ao reconhecimento, ao trabalho propriamente dito; à responsabilidade e às possibilidades de promoção. Analisada no contexto profissional a Teoria proposta por Herzberg (1959) destaca a existência de fatores intrínsecos e extrínsecos, sendo que os primeiros correspondem ao crescimento, ao desenvolvimento, à responsabilidade, à natureza do trabalho, ao reconhecimento, à realização, à possibilidade de ver reconhecidas as suas capacidades, à possibilidade de adquirir competências novas e à possibilidade de realização das potencialidades do indivíduo. Tratam-se de fatores, que, como podemos aferir a partir da concetualização da Satisfação profissional, estão intrinsecamente relacionados com este (Ferreira et al., 1996). Os fatores extrínsecos, por sua vez quase sempre apresentados como elementos desmotivadores ou de insatisfação por parte do autor, (Herzberg, 1959), são os que correspondem às políticas administrativas, à supervisão, ao salário, às condições de trabalho e às relações interpessoais. São estes os fatores que a teoria que trazemos em análise designa por higiénicos, ou necessidades contextuais.

Tal como se depreende por meio da análise sintetizada efetuada às teorias da Motivação de Maslow (1954) e de Herzberg (1959) a motivação decorre de um vasto conjunto de fatores e concorre para a satisfação profissional sendo que esta, por sua vez, está intimamente relacionada com o comportamento organizacional. É pois, no seio das organizações, entendidas enquanto unidades sociais que procuram alcançar objetivos específicos, que os indivíduos encontram espaço para a realização da sua satisfação, por meio de fatores motivacionais que os favorecem e, consequentemente, favorecem a progressão da organização e a prossecução dos seus propósitos, missão e valores. Neste contexto a gestão estratégica dos recursos humanos pode ser considerada como meio privilegiado de mediação entre a satisfação e motivação dos indivíduos e as metas que a organização visa alcançar (Veselka, Schermer & Vernon, 2012).

Capítulo II- Metodologia de Estudo

Metodologia

“Os paradigmas de investigação constituem o sistema de pressupostos e valores que guiam a pesquisa, determinando as várias opções que o investigador terá de tomar no caminho que o conduzirá rumo às respostas, ao problema ou questão a investigar, ou seja, ao conhecimento” (Coutinho, 2011, p. 21). O conjunto de valores e pressupostos investigativos a que se refere Coutinho (2011) são múltiplos e devem ser equacionados, do ponto de vista do investigador, em função das suas questões, hipóteses e objetivos. No entanto, e face à multiplicidade de caminhos a seguir na persecução do conhecimento, existem duas vias principais que importa considerar: a qualitativa e a quantitativa.

A primeira das vias apontadas remete para uma tipologia de investigação que tem no ambiente natural a fonte direta de dados e no investigador o principal instrumento de recolha (Creswel, 2007). Neste contexto de investigação os dados recolhidos são, maioritariamente, descritivos (Denzin & Lincoln, 2006), sendo que se regista uma maior preocupação com o processo do que com o produto, ou seja, visa-se manifestar a forma como o objeto estudado se manifesta nas atividades (Vilelas, 2009).

Já a pesquisa de carácter quantitativo dá enfoque à possibilidade da mensuração de dados relevantes, sobre aspetos abordados e presentes no instrumento de recolha de dados (Fortin, 2009). No âmbito deste pressuposto o investigador reduz as ideias/conceitos a variáveis e às relações que entre estas podem ser testadas, com vista a predizer resultados de causa-efeito ou verificar teorias, visando a generalização a populações alvo dos resultados obtidos com amostras (Fortin, 2009).

Partindo dos objetivos definidos para a investigação efetuada no âmbito do presente estudo, e considerando que o mesmo envolveu a recolha de dados a partir dos instrumentos questionário e entrevista este pode ser qualificado, metodologicamente, como um estudo misto, na medida em que se reveste da componente qualitativa mas também considera os procedimentos quantitativos. Esta utilização congregada de métodos permite obter uma maior compreensão do problema em estudo e integrar uma área de grande complexidade, como a analisada (Creswell, 2010).

Tipo de estudo

Do ponto de vista tipológico, e tendo em conta o universo do estudo, a presente investigação deve ser considerada um Estudo de Caso, sendo que este possibilita a análise e a descrição de qualquer fenómeno a que se possa aceder de forma direta, profunda e global. Trata-se de uma metodologia entendida por Bell (1989) como o “guarda-chuva” envolvente e interativo da família dos métodos de pesquisa, o instrumento que permite e favorece o estabelecimento e o estudo das relações que os fatores observados desenvolvem entre si.

Para além das características expostas o Estudo de Caso tem elementos que se ajustam aos objetivos definidos no âmbito do estudo efetuado, na medida em que permite o levantamento de dados junto de uma personagem, dum pequeno grupo, de uma organização comunidade ou mesmo uma nação (Bell, 1989).

Amostra e Instrumentos

No que concerne aos procedimentos quantitativos estudo envolveu uma amostra censitária composta por 95 respondentes sendo que o instrumento de recolha de dados se tratou do questionário de satisfação do colaborador, de característica semi-fechado e composto por sete grupos de questões, tipo Likert, sendo que a cada um destes grupos se adicionou uma pergunta aberta. Foram respondidos de forma anónima. Considera-se que o número da amostra quantitativa é representativo da população estudada, garantindo-se assim, a qualidade dos resultados da investigação, tal como prescreveram Ghiglione e Matalon (1993) quando afirmaram que “é (...) necessário que a amostra apresente características idênticas às da população, isto é, que seja representativa” (p. 32). Os dados obtidos a partir da aplicação do questionário (Anexo 1) foram tratados de forma descritiva com recurso à ferramenta informática Excell.

Partindo do pressuposto de que a representatividade da amostragem também foi assegurada na componente qualitativa do presente estudo, construímos uma amostra composta por 7 participantes, sendo que cada um dos profissionais entrevistados, numa entrevista (Anexo II) semi-estruturada é representante das áreas profissionais correspondentes ao total funcionamento das unidades de saúde estudadas no âmbito do presente estudo.

Procedimento

O estudo envolveu a entrega do questionário a todos os colaboradores da organização Grupo CMM – Centros Médicos e de Reabilitação, que foi fundado em 2006 e deu início à sua atividade em maio desse ano na Zona Industrial da Murtosa, contando, na altura, com 25 colaboradores. Atualmente a estrutura da empresa, que tem unidades físicas espalhadas por várias cidades do país, conta com o apoio de cerca de 300 colaboradores. Tendo por principal objetivo e missão a prestação de cuidados de saúde de qualidade o Grupo CMM, é também, reconhecido, por priorizar o envolvimento e a satisfação dos seus colaboradores, tal como sustentam na sua página *on line* oficial.

Após a entrega dos questionários, os mesmos foram respondidos de forma anónima e foram recolhidos uma semana após a entrega, como mostra a figura 1.

O tratamento dos dados quantitativos foi feito recorrendo ao Excel, utilizando-se tabelas dinâmicas de maneira a organizar todos os dados extraídos do questionário.

De maneira a facilitar a exposição e análise dos dados foi feita, para cada categoria avaliada, uma média de respostas, tendo em conta a escala de avaliação 1-5 sendo 1 muito insatisfeito e 5 muito satisfeito.

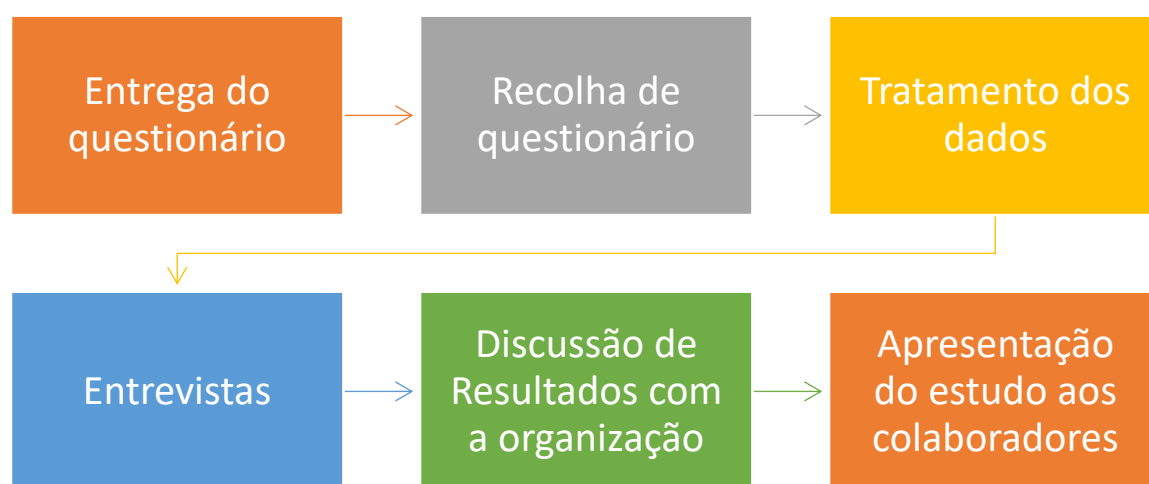


Figura 1 Esquema representativos das etapas práticas do estudo

Após o tratamento dos dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas a 7 colaboradores representativos de todas as categorias profissionais existentes na organização, entre as quais:

fisioterapeutas, auxiliares de fisioterapia, médicos, técnicos administrativos, gestor de unidade, responsável de Recursos Humanos e Gestor clínico.

As entrevistas foram realizadas nas instituições da organização e tiveram como principal objetivo apresentar os resultados do estudo quantitativo e junto deles, através de um estilo de comunicação informal e simples, perceber quais são, na opinião dos entrevistados, os motivos que sustentam os resultados obtidos.

Seguiu-se a apresentação do estudo aos colaboradores e Diretor Executivo, de modo a optar por medidas de gestão de recursos humanas mais eficazes.

Assim no capítulo seguinte passaremos a apresentar os resultados obtidos no estudo.

Resultados

Resultados Quantitativos

Após o tratamento dos dados seguiu-se a realização de gráficos ilustrativos do nível de satisfação médio dos colaboradores em cada parâmetro. Para avaliação dos níveis foi usada a escala de 1-5 sendo que:

1-Muito insatisfeito

2-Insatisfeito

3-Pouco satisfeito

4-Satisfeito

5-Muito satisfeito

No que concerne à satisfação global dos colaboradores com a organização, como mostra a figura 2 que apresentamos a seguir, o parâmetro mais satisfatório foi o relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade, sendo este dado coerente com a imagem da

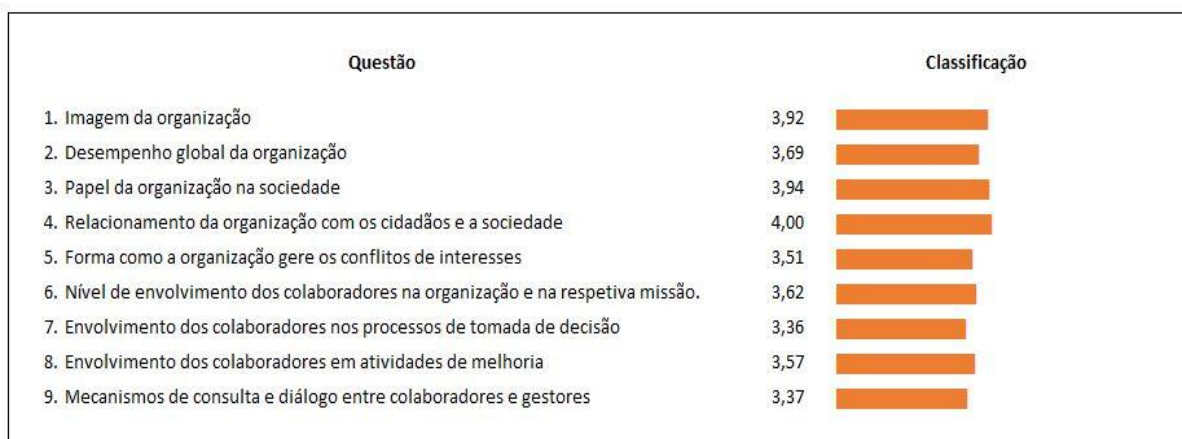


Figura 2 Satisfação Global dos colaboradores com a organização

organização e com o papel que a mesma tem na sociedade. Contrariamente, com 3.36 de média, foi avaliado o nível de envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão. Um outro parâmetro que merece apontamento nesta observação é o que corresponde à forma como a organização gere os conflitos de interesse, pois, a pontuação responsiva é também baixa, indicadora de que existe um nível de pouca satisfação junto dos colaboradores da empresa.

No quadro representativo dos resultados obtidos para a questão acerca da satisfação com as condições de trabalho, e tal como se pode observar a partir da figura 3, abaixo representada, o ambiente de trabalho foi a unidade de resposta que obteve a maior média (3,82) sendo que o parâmetro que obteve a avaliação inferior, entre todos os analisados, foi a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais (3,36). Destaca-se também, neste conjunto responsivo, o facto da unidade de resposta igualdade de tratamento na organização ter ficado inserido num nível de satisfação pouco positivo, nomeadamente, o que se enquadra no grupo “pouco satisfeito”. Importa ainda referir que entre a unidade de resposta melhor pontuada e a que obteve valor mais baixo a diferença registada não é muito significativa.

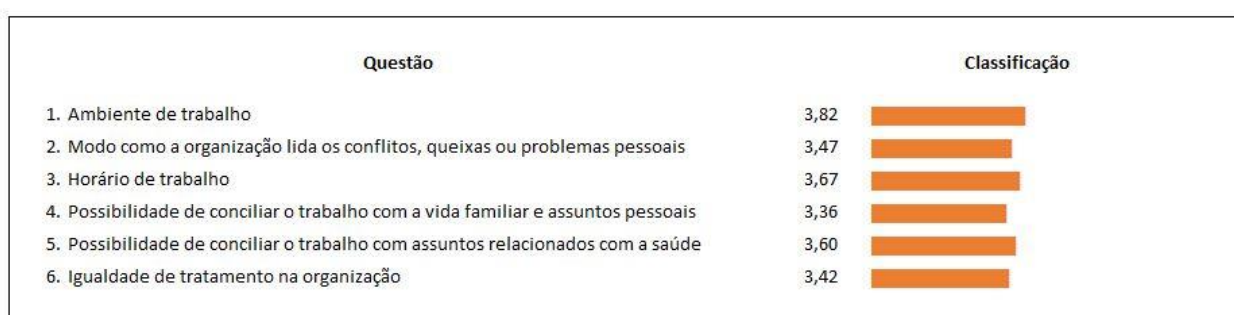


Figura 3: Satisfação com as condições de trabalho

Já no que concerne aos resultados obtidos para a avaliação à satisfação com as condições de trabalho, verifica-se certa homogeneidade entre os parâmetros de resposta que obtiveram maior grau de satisfação, sendo que, neste conjunto, a unidade de resposta “aptidão da gestão para comunicar” foi a que mereceu maior concordância satisfatória entre os respondentes. A esta valência correspondiam duas unidades de resposta distintas, uma que apontava para a aptidão da gestão de topo para comunicar e outra que fazia referência à gestão de nível intermédio. Ambas as unidades foram as que mais se destacam no cômputo geral das respostas obtidas, mas, a aptidão da gestão de nível intermédio para comunicar foi a mais saliente em termos de resultado (3,75).

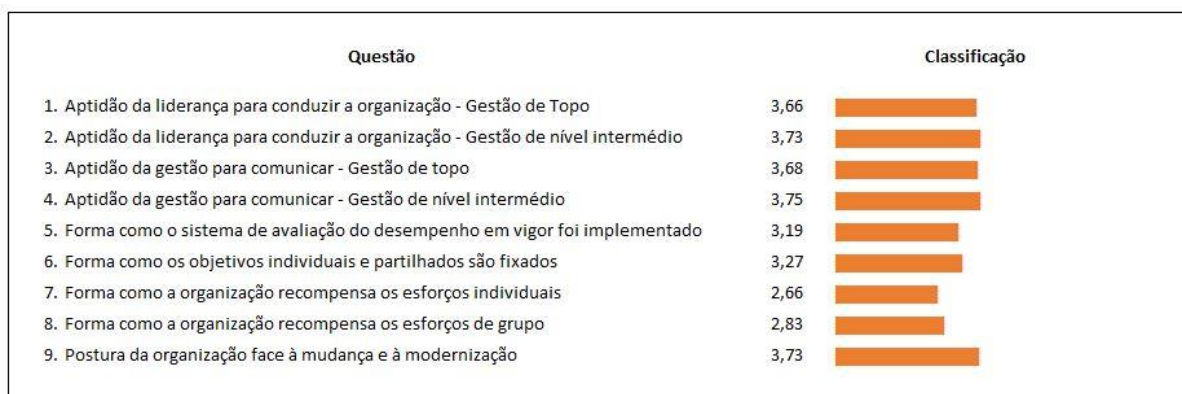


Figura 4: Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

Quanto ao parâmetro correspondente à satisfação com o desenvolvimento da carreira, a observação mais pertinente retirada dos dados apresentados na figura 5, é a correspondente à total homogeneidade dos resultados, que variam, do mais fraco para o mais alto, entre o 3,07 e o 3,61. Este último valor é correspondente à unidade de resposta “oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências”. De todas as unidades avaliadas a que parece satisfazer menos os colaboradores da empresa é a que avalia as ações de formação realizadas pelos colaboradores ao longo do seu tempo de trabalho no Grupo CMM. Ainda assim é importante frisar o facto de nenhuma das unidades avaliadas neste parâmetro ter conseguido obter valores superiores ao nível de pontuação que indica pouca satisfação.

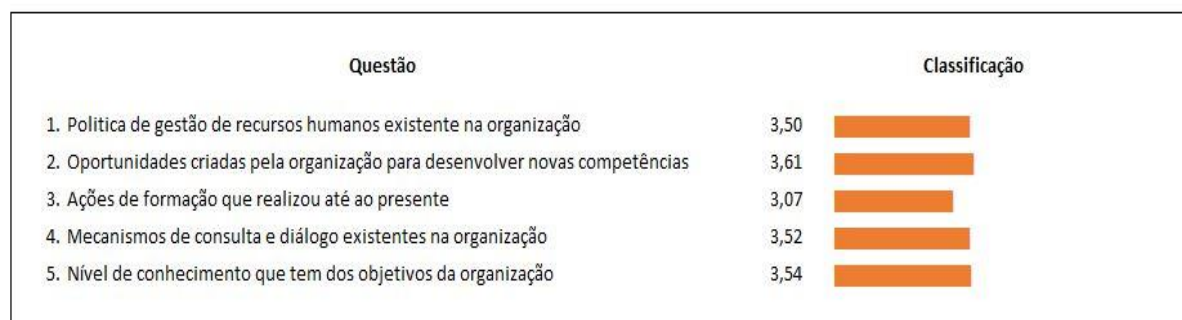


Figura 5: Satisfação com o desenvolvimento da carreira

Os valores obtidos no parâmetro que visava observar os níveis de motivação dos



Figura 6: Níveis de motivação

colaboradores da organização em estudo destacam-se dos que até agora se observou por apresentarem valores globais de resposta mais altos, já inseridos no nível de escala 4, ou seja, no grupo de respostas correspondente ao “satisfeito”. Neste conjunto de resultados, apenas a unidade de resposta “sugerir melhorias” ficou abaixo do padrão observado, com um valor de 3,90.

De uma forma geral, os colaboradores estão pouco satisfeitos com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços. Tais aferições advêm da observação dos resultados apresentados na Figura 7, cujo valor mais alto não ultrapassa o 3,82 e é correspondente à unidade de resposta “condições de segurança”. Sendo que existe certa analogia entre os resultados obtidos para este parâmetro, estando quase todas as unidades situadas no grau 3, correspondente a Pouco satisfeito, sublinha-se o facto de existir uma unidade de resposta que se mostra com valores ainda inferiores às restantes, situada no grau de satisfação “insatisfeito”, Trata-se da unidade serviços de refeitório e bar que obteve uma pontuação responsiva de 2,42.



Figura 7: Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços

A observação dos dados apresentados na Figura 8, correspondentes à satisfação com o estilo de liderança, ao nível da satisfação com o gestor de topo, à semelhança dos resultados que

temos vindo a observar, também não atingiu valores muito elevados, tendo-se situado na média responsiva correspondente ao nível pouco satisfeito. Os valores mais salientes neste contexto foram os correspondentes à unidade de resposta “demonstra empenho no processo de mudança” (3,95) e “encoraja a confiança mútua e o respeito” (3,91).

No contexto dos resultados agora analisados apenas um item se enquadrou no nível de resposta satisfeito e este foi o que avaliou o grau de satisfação face à delegação de competências e responsabilidades por parte do gestor de topo (4,00).

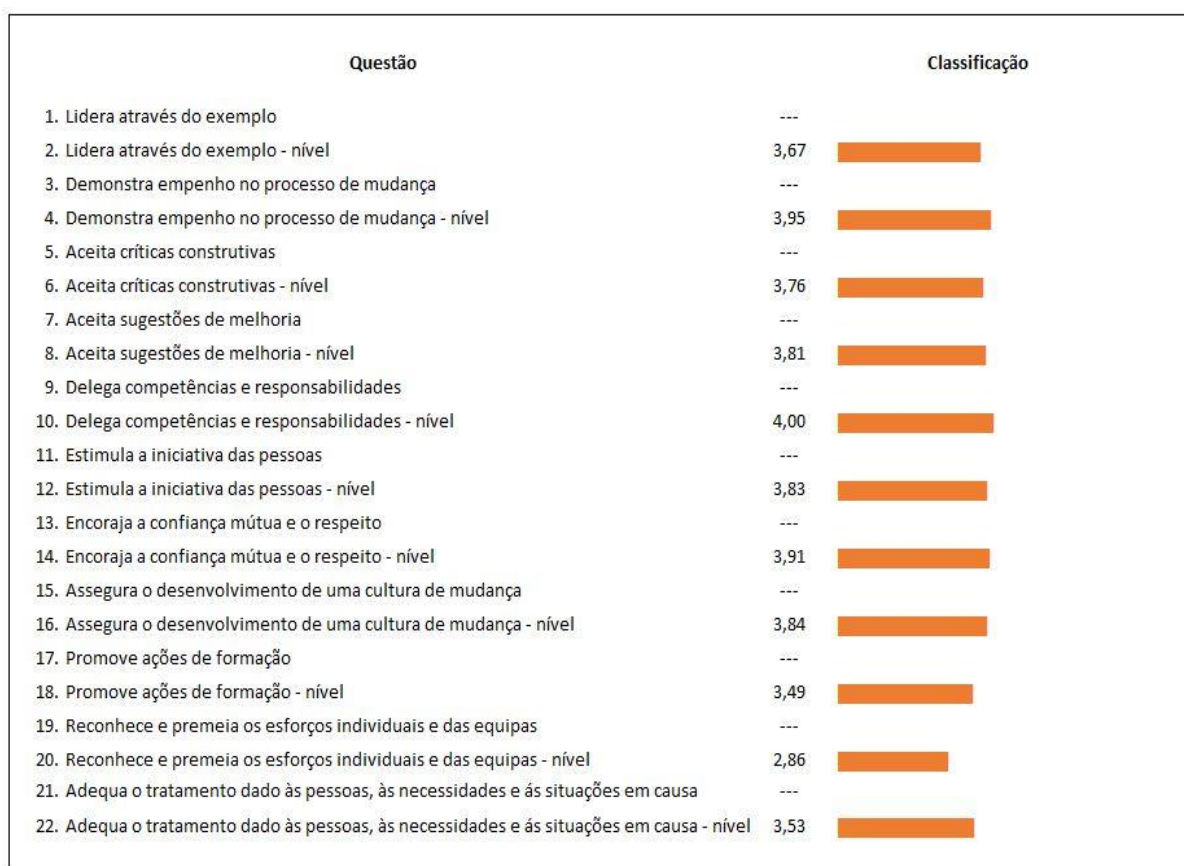


Figura 8: Satisfação com o estilo de liderança – Satisfação com o gestor de topo

Ao contrário do ocorrido ao longo da exploração que temos vindo a fazer aos resultados obtidos por via da aplicação do questionário de satisfação do colaborador, a última figura de análise parece corresponder à valência que obteve os melhores resultados junto da amostra. De facto, para a valência satisfação com o estilo de liderança - O gestor de nível intermédio, observa-se a existência de unidades de resposta que obtiveram valores correspondentes ao nível quatro de satisfação (Satisfeito). São eles a satisfação com o facto do gestor de nível intermédio aceitar críticas construtivas (4,1); gestões de melhoria (4,8) e encorajar a confiança mútua e o respeito (4,8).

Para além destes valores, observa-se como pertinente, neste conjunto de dados, o facto de todas as outras unidades se mostrarem relativamente homogêneas em termos de valores responsivos, inserindo-se no nível de resposta com valor correspondente ao nível pouco satisfeito.

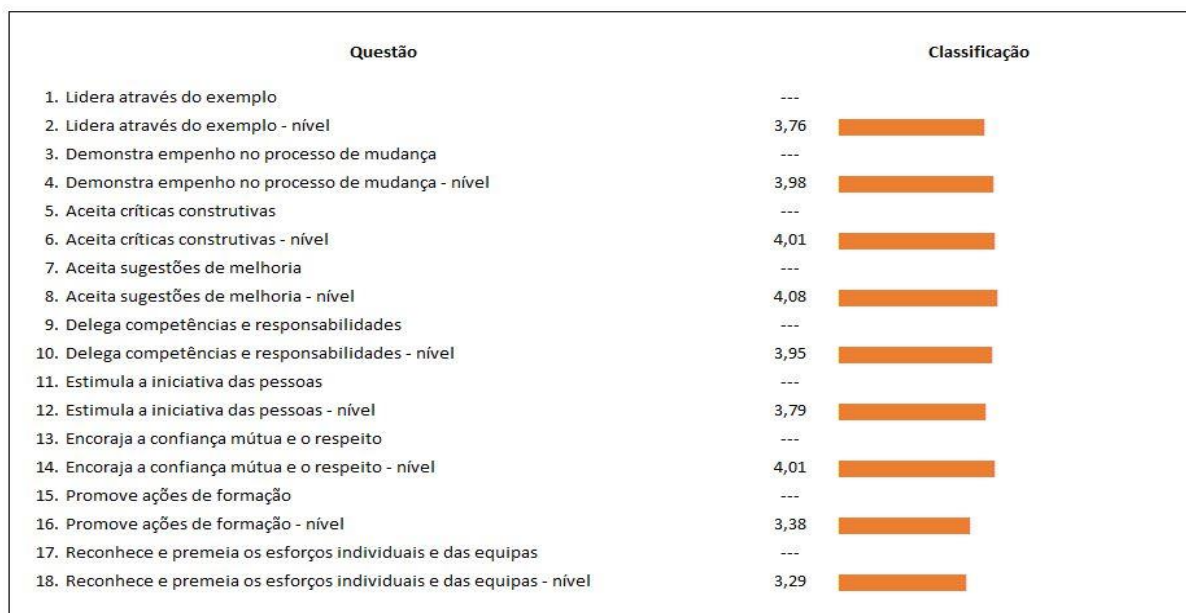


Figura 9: Satisfação com o estilo de liderança - O gestor de nível intermédio

Resultados qualitativos

Tal como deixamos clarificado no capítulo anterior, o presente estudo revestiu-se de duas componentes metodológicas: uma de cariz quantitativo e outra de cariz qualitativo. Esta última traduziu-se na realização de entrevistas presenciais, semiestruturadas, a 7 colaboradores do Grupo CMM. Trata-se de colaboradores representativos de todas as categorias profissionais que compõem os quadros humanos da organização e que serviram ao propósito de apresentar os resultados do estudo qualitativos para, com base nestes dados, aferir acerca dos motivos que os sustentam.

No âmbito do primeiro grupo de questões, referentes ao nível de satisfação global dos colaboradores com a organização, o item que obteve pior classificação responsiva foi o que aferia acerca do envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão. Tendo-se registado o exemplo concreto dos colaboradores não terem sido chamados a participar da decisão de o uso do cartão de refeição ter sido alargado a todo o quadro de pessoal.

Assim, e perante este resultado, todos os entrevistados deram conta da importância de existir uma maior transparência financeira e um melhor nível de comunicação entre a organização e

os seus colaboradores acerca dos custos dos procedimentos realizados, dos próprios lucros e também dos objetivos da empresa em termos expansionistas. De facto, e tal como ficou saliente após auscultação dos 7 colaboradores representativos de todas as categorias profissionais existentes na organização, depreende-se a existência de lacunas de comunicação e participação nas decisões administrativas. Os entrevistados referiram ainda que se sente que a organização tem um elevado interesse em expandir o número físico de clínicas, mas, em contrapartida, parece não ter em conta os seus colaboradores, não promovendo iniciativas como jantar de natal, que os colaboradores realizam, mas pagam por si próprios.

Outro dos aspetos salientados neste ponto foi o facto dos colaboradores não receberem feedback de iniciativas em que são envolvidos, nomeadamente não serem informados sobre os resultados de questionários e/ou propostas em que são solicitados a participar.

No âmbito das propostas de melhoria para os aspetos salientados os entrevistados foram unânimes na resposta que se refere à promoção das condições físicas de trabalho e à garantia de um tempo justo de descanso durante os turnos. Foi ainda sugerido que a organização assumisse as despesas com o jantar de natal e, para alguns entrevistados, a relação entre a chefia de topo e os colaboradores poderia sair favorecida se, por exemplo, os aniversários fossem um dia de trabalho oferecido.

Apenas com algumas décimas de melhoria em relação ao item anterior, também a unidade de resposta “forma como a organização gere os conflitos de interesse” se destacou pela baixa pontuação obtida (3,51), tendo-se inserido no grupo responsivo de nível 3 e, portanto, denotando pouca satisfação dos colaboradores. Neste contexto os colaboradores entrevistados deram conta de que, a nível interno, existe a preocupação constante de se gerir os conflitos existentes dando voz a todas as partes envolvidas. Visa-se, por este meio, e tal como sustentaram os entrevistados, garantir que ninguém se sinta prejudicado ou excluído.

De acordo com os entrevistados os resultados apontados para este item podem estar relacionados com a parte pessoal e o relacionamento entre colaboradores que têm que gerir os tempos de ocupação do mesmo espaço. Segundo se apurou a gestão de tempo de permanência nas cabines de atendimento por parte de fisioterapeutas, por exemplo, é conflituosa pois os tempos de permanência são muito rígidos e não favorecem que se estabeleça uma boa relação terapeuta-cliente.

Para além deste ponto, e no que correspondia à unidade de resposta “igualdade de tratamento”, também se aferiu que os procedimentos de avaliação de desempenho não existem para todos

os profissionais, sendo apenas realizado junto dos fisioterapeutas. Da mesma forma se denotam desigualdades no âmbito da formação, que, para além de não ser igual para todos, é muito escassa.

Na resposta obtida junto da Coordenadora clínica a este propósito, aferiu-se que a maior dificuldade sentida é, de facto, a gestão das pessoas, na medida em que estas se mostram desmotivadas. De acordo com esta responsável a desmotivação identificada tem reflexos percecionados ao nível da qualidade dos serviços prestados.

Segundo a mesma responsável a proposta de melhoria para este item deve passar pela melhoria da logística das cabines que permitam uma maior flexibilidade de tempo com os clientes e, assim, também garantam a obtenção dos objetivos de atendimento.

Ainda no âmbito da forma como a organização gere os conflitos aferiu-se pela existência de uma medida, denominada K, que tem por objetivo a definição do tempo que cada profissional necessita para atender um paciente. Por meio deste processo é atribuído a cada profissional um determinado número de k's como objetivo. Mas, segundo percecionado por meio das entrevistas, e junto de todos os entrevistados, os vários colaboradores manifestam muitas dificuldades em atingir os k's que lhe estão designados, sendo que a grande maioria tem que atender 32 clientes por dia, o correspondente a 4 por hora.

Compete à coordenadora clínica a atribuição dos k's a cada profissional, e perante esta problemática, questionou-se esta responsável sobre que medida tomaria para evitar que um colaborador do Grupo CMM aceitasse uma proposta de trabalho externa, com o mesmo salário e tipologia de contrato. Tendo a mesma respondido que proporia a esse profissional “ter mais tempo para a anamnese do doente, mais tempo para realização do diagnóstico, e mais tempo para seguir o cliente e fazer o seu tratamento”.

Relativamente ao grupo de questões que aferiam acerca da satisfação com as condições de trabalho, em particular a unidade de resposta que aferia acerca da perceção dos colaboradores sobre a igualdade de tratamento na organização verificou-se, junto dos entrevistados, que existe um grupo de terapeutas que denota alguma insatisfação e se diz esquecido face a terapeutas de fisioterapia cujas áreas de intervenção têm vindo a ter maior interesse por parte do CEO da organização e mesmo dos media. Pesa como elemento evidenciador deste “mal-estar” o facto do CEO representar esse grande grupo de profissionais de saúde, os fisioterapeutas, que, por isso se sentem ligados a ele, levando que os restantes grupos de terapeutas se sintam excluídos e frustrados.

No terceiro grupo de questões colocadas aos colaboradores por meio do inquérito, a unidade de resposta que obteve a cotação de resposta mais fraca, situada no nível “pouco satisfeito”, foi a relativa à forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementada. De acordo com os resultados das entrevistas realizadas aos 7 colaboradores representativos de todas as áreas de atividade do grupo CMM aferimos que a avaliação de desempenho é realizada por meio da contagem do número de K's efetuados. Este procedimento não considera fatores como, por exemplo, o desempenho, a disponibilidade, o comprometimento, a relação profissional-cliente, a relação entre os colegas, a demonstração de tentativa de melhoria contínua, entre outros. Estas lacunas parecem estar na base do descontentamento dos inquiridos, acrescento ao problema já identificado da medida K.

Segundo os testemunhos recolhidos durante as entrevistas foi possível determinar o reconhecimento dos coordenadores da existência de desmotivação por parte dos colaboradores com respeito à avaliação do desempenho e também se reagiu ao facto de que o método instituído não favorece a construção de dados de avaliação qualitativos. Para além disso, aferimos que não existem práticas de Recursos Humanos, nem processos de gestão de carreira, tão pouco um plano de avaliação. Também não existem procedimentos de recrutamento e seleção, de gestão de carreiras ou modelos de incentivos.

Dentre as afirmações recolhidas sublinha-se a de um entrevistado que referiu que “as condições laborais não lhes permite atrair os melhores talentos”.

Face a estes problemas, alguns deles identificados em tempo prévio à realização do presente estudo, têm vindo a ser implementadas algumas medidas, nomeadamente ao nível dos processos clínicos e, por isso, realizam-se todas as semanas reuniões kaizen. No entanto, os colaboradores manifestam ter falta de tempo para se prepararem para as mesmas, e para prepararem o tema a ser debatido nas reuniões. Acresce ao conjunto de motivos que explicam os resultados pouco satisfatórios para este item o facto de os profissionais sentirem que não têm tempo nem meios para, na maioria das vezes, colocar em prática o que se afere nas referidas reuniões.

Um dos itens que obteve uma das piores classificações em todo o questionário foi o correspondente à satisfação com o serviço de bar e refeitório, inserido no grupo de avaliação “satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços”. Esta unidade de resposta não ultrapassou o nível de satisfação “insatisfeito”, segundo opinião dos

coordenadores entrevistados, dentre as razões que podem explicar estes resultados encontra-se o facto do espaço só permitir a permanência de 6 pessoas em simultâneo.

Também no concerne à liderança de topo, que recorde-se, corresponde ao grupo de avaliação Satisfação com o estilo de liderança - Satisfação com o estilo de liderança, aferiu-se que existe uma grande admiração dos colaboradores para com o CEO da organização, sendo que lhe é reconhecida sensibilidade para gerir pessoas, segurança e ser um profissional de confiança.

No grupo relativo ao gestor de nível intermédio, cuja chefia está atualmente ligada à gestão clínica dos pacientes pelos profissionais, constatou-se que o crescimento da empresa em termos técnicos é muito positivo, mas que não existe um suporte de recursos humanos. Do ponto de vista prático esta valência tem um profissional responsável por cada categoria profissional, sendo que o grupo de colaboradores que trabalha como auxiliares de fisioterapia são o único grupo não coordenado a este nível. Por este motivo, e junto destes profissionais, regista-se algum descontentamento e falta de organização.

Discussão dos resultados

O presente estudo teve por base fundamental e principal objetivo a realização do diagnóstico da satisfação global dos colaboradores com a organização CMM. Os resultados dão conta de uma primeira e óbvia dedução. Na verdade, e perante os valores obtidos a todos os parâmetros avaliados a constatação mais saliente é a de que não existe um grau de satisfação elevado por parte dos colaboradores para com a organização.

Em todos os itens analisados os valores de satisfação mostraram-se relativamente fracos, sendo que o nível mais prevaiente foi o correspondente ao “pouco satisfeito”. Raras vezes os respondentes deram conta de satisfação e em nenhum momento, ou item, se registou um nível de satisfação elevado que, na tabela de avaliação, seria correspondente ao valor 5: “Muito satisfeito”.

Assim, e de um modo geral podemos constatar que os níveis de satisfação dos colaboradores são pouco satisfatórios sendo que, por este motivo, a organização deve ponderar a eventual reavaliação da sua estrutura de recursos humanos, começando, por reforçar os seus quadros neste âmbito e adotando medidas e procedimentos de gestão de carreiras e modelos de incentivos. Esta ação poderá constituir-se como mais-valia para a empresa, na sua globalidade, pois, tal como Veselka, Schermer Vernon (2012) afirmaram a gestão estratégica dos recursos humanos pode ser considerada como meio privilegiado de mediação entre a satisfação e motivação dos indivíduos e as metas que a organização visa alcançar.

De um modo mais objetivo, e observando cada ponto dos resultados obtidos, damos conta que ao nível da Satisfação Global dos colaboradores com a organização nos resultados obtidos sublinham a constatação da pouca satisfação dos colaboradores, não só porque o item avaliado de forma mais negativa neste parâmetro foi o correspondente ao envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, mas também porque o que foi melhor pontuado é demonstrativo do facto da organização estar centrada no cliente. De facto, a unidade de resposta mais pontuada foi a que diz respeito ao relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade.

Segundo a perceção dos respondentes, e de acordo com estes resultados, podemos constatar que os colaboradores da organização sentem que não existe um direccionamento concreto da empresa para as suas necessidades. Trata-se de um sentimento válido e fundamentado quando se verifica que na empresa ainda não existe uma estrutura de processo de gestão de pessoas

regida de forma estratégica e que garanta a validação da máxima: pessoas felizes, são pessoas comprometidas e mais produtivas no seu trabalho (Fisher, 2010). De facto, e de acordo com Fisher (2010), o sucesso das organizações pode estar nos seus colaboradores, se estes estiverem felizes. Segundo este autor as organizações que demonstram ter preocupações com os níveis de felicidade e bem-estar dos elementos da sua equipa tendem a propiciar aos mesmos elementos um ambiente de trabalho que prime pelo bom clima organizacional e onde o sentimento e satisfação dos trabalhadores seja estimulado.

Em função do que afirma Fisher (2010) e tendo em conta também as aferições teóricas que compõem a primeira parte do presente estudo destaca-se a importância da satisfação no trabalho e, por ela, reafirma-se a necessidade da organização em estudo ponderar a possibilidade de constituir um departamento de recursos humanos, capaz de gerir emoções e também de prever e organizar o comportamento organizacional (Chambel & Curral, 2008).

Ainda em consonância com os conhecimentos teóricos que suportam a presente investigação, e com vista a reafirmar a aferição que temos vindo a justificar, importa acrescentar que o capital humano é a maior de todas as vantagens competitivas que as empresas detêm na medida em que é com as pessoas que as organizações têm que contar para conseguirem aumentar as suas capacidades de produção, contrariando as dificuldades impostas pelo mercado globalizado e em constante mutação. É por via das pessoas que as empresas desenvolvem novas formas de trabalho, novos sistemas produtivos, novos modelos de gestão e novas técnicas de comunicação organizacional (Brandão, 2013).

Por todos estes argumentos, e outros tantos que a literatura sustenta (Wagner III & Hollenbeck, 2003; Ferreira, 2005; Newstrom, 2008; Chambel & Curral, 2008; Heynoski & Quinn, 2012) defende-se que o Grupo CMM crie um departamento de Recursos Humanos pois só assim poderá concretizar vantagens como a da garantia da existência de uma maior transparência financeira, de uma melhor comunicação com os colaboradores, de uma maior promoção e maior envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e uma maior participação de todos eles nos processos de tomada de decisão. Por meio da existência de um departamento de recursos humanos a organização poderia promover o envio de feedbacks aos colaboradores de todas as iniciativas em que estes sejam chamados a participar.

Verificamos também, em função dos resultados obtidos que, no que concerne à satisfação com as condições de trabalho os colaboradores se mostram pouco satisfeitos com as possibilidades

que o trabalho na organização lhe oferece de conciliar a vida profissional com a vida familiar e assuntos pessoais. Trata-se de um parâmetro de extrema importância para a garantia, da própria organização, de que os colaboradores vão prestar um trabalho de qualidade, capaz de garantir bons resultados clínicos, mas também o melhor relacionamento possível com os clientes.

De facto, se considerarmos a escala das necessidades de Maslow (1954), quando as necessidades emocionais dos indivíduos estão salvaguardadas estes sentem-se compelidos a assegurar o cumprimento de outras necessidades, como o sentido de realização profissional e a necessidade de prestígio e reconhecimento, que, obviamente, só será alcançada por meio de empenho e dedicação ao trabalho.

Neste contexto faz também sentido referir que, no âmbito das entrevistas realizadas aos coordenadores do grupo, um dos entrevistados, deu conta de que, um meio capaz de ultrapassar a lacuna identificada passa pela possibilidade de se promover um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional através do alargamento das horas de almoço e da criação de espaços de lazer onde os colaboradores possam descansar e, simultaneamente interagir com os colegas. Criar-se-á assim, um ambiente mais descontraído que fará com que o colaborador se sinta satisfeito e transporte essa satisfação para a sua vida pessoal.

Da mesma forma a temática da igualdade de tratamento mereceu destaque, tanto pelo resultado obtido a nível quantitativo, quanto pela avaliação que os entrevistados lhe fizeram. Destaca-se o facto da existência de desigualdade de tratamento sentida entre os colaboradores (e identificada quantitativamente) e reconhecida pelos entrevistados. Segundo esta última amostra os fatores que podem estar na origem deste sentimento por parte dos colaboradores são os procedimentos de avaliação de desempenho que, para além de obedecerem a uma lógica restritiva que não considera aspetos emocionais e outros de carácter qualitativo, também, não abarca todos os grupos de colaboradores que, por não serem sujeitos a este procedimento se sentem excluídos. Acresce ainda, tal como verificado, que os processos de formação também são seletivos o que resulta em sentimentos de desmotivação, reconhecida pelos entrevistados, que tem reflexos evidentes ao nível da qualidade dos serviços prestados. Esta asserção fundamenta-se, no plano teórico, na constatação firmada por Newstrom (2008) e por Jesuíno (2009) de que, entre um vasto conjunto de elementos, como a valorização, a motivação, a perceção, as diferenças individuais, também o envolvimento se torna fundamental no âmbito dos comportamentos organizacionais.

Como forma de promover a melhoria quantitativa deste parâmetro de avaliação sugere-se o alargamento das ações de formação a um maior número de colaboradores e a realização destas ações com maior frequência. Da mesma forma se propõe a integração de todos os elementos dos quadros da organização nos processos de avaliação e a sua chamada e maior abertura aos processos de tomada de decisões. A aposta na promoção de um ambiente mais integrativo resultará em melhoria de qualidade geral dos serviços prestados pelo Grupo CMM na medida em que, tal como Chiavenato (1993) sustentou, a motivação para o trabalho pode ser despoletada a partir da promoção de fatores intrínsecos que garantam a satisfação profissional.

No âmbito da discussão de resultados que agora efetuamos importa sublinhar os resultados identificados para o item “forma como a organização gere os conflitos de interesse” que, à semelhança dos até agora abordados, se revelou fraco e consistente com o nível responsivo “pouco satisfeito”. Apesar de, tal como aferido junto dos entrevistados, a organização mostrar empenho em ouvir todas as partes envolvidas num conflito por forma a que ninguém se sinta prejudicado ou excluído existe um problema, gerador de conflitos, identificado que ainda não foi ultrapassado. Trata-se do método funcional de gestão dos espaços de trabalho e o tempo de ocupação dos mesmos. Não obstante esta dificuldade os colaboradores são avaliados em função da quantidade de atendimentos que efetuam diariamente. Estas duas vertentes concorrem para o agravamento da situação e para que os fisioterapeutas continuem a ter que efetuar tratamentos rápidos, pouco permissivos à promoção de qualidade e investimento na relação profissional-cliente, que, logicamente, resulta em baixa qualidade dos serviços prestados e se reflete na qualidade global da organização.

Assim, e com vista a uma melhoria deste parâmetro, importa que se promova a melhoria logística dos espaços, em particular das cabines de atendimento, e se passe a garantir uma maior flexibilidade de tempo com os clientes. Tais alterações deverão permitir a realização de anamneses mais completas dos doentes, melhores diagnósticos e mais qualidade ao nível dos tratamentos. Do ponto de vista dos recursos humanos estas melhorias resultarão, certamente, numa maior satisfação profissional e assim se gerará um ciclo promotor de qualidade global (Griffin & Bateman, 1986; Arnold, Robertson & Cooper, 1991; Salancik & Pfeffer, 1977; Ramos, 2008).

A avaliação de desempenho, a que já fizemos alusão neste contexto de discussão de resultados, tendo sido um dos parâmetros analisados, também apresentou valores pouco satisfatórios, a partir dos quais se aferiu que os colaboradores não estão contentes com as metodologias

adotadas. De facto, este processo parece só considerar os números de atendimento e excluir um vasto leque de elementos como a disponibilidade demonstrada pelos profissionais, o seu empenho em promover a melhoria contínua, o seu comprometimento com a profissão e com a organização, a relação que se tem com os colegas, assiduidade e tantos outros fatores que concorrem para que um profissional de destaque dos demais e seja cada vez melhor.

Uma avaliação de desempenho que se processa de forma matemática, sem considerar o facto de que o profissional é também um indivíduo, exclui, per si, todas as normas basilares da gestão de recursos humanos, nomeadamente as temáticas, que acima, na composição teórica do estudo, demonstramos serem basilares: a motivação, a satisfação e todos os conceitos integrados nos processos de comportamento organizacional. Assim, e no seguimento desta contextualização, também não existe qualquer tipo de consideração para com os preceitos registados na Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow (1954) e na teoria dos Fatores Motivadores e Higiénicos de Herzberg (1959).

De forma crua, e apenas como exemplo, podemos apontar a ideia de que os procedimentos de avaliação de desempenho levados a cabo pelo Grupo CMM desconsideram o colaborador enquanto indivíduo e tal postura face aos seus colaboradores pode vir a revelar-se prejudicial para o cumprimento dos seus objetivos gerais, na medida em que, não vendo reconhecidas e valorizadas as suas qualidades profissionais que resultam das suas características sociais e emocionais, o colaborador pode, simplesmente, deixar de as evidenciar.

Assim, e como proposta para a melhoria deste parâmetro, sugere-se a alteração completa da postura avaliativa da organização através da criação de um novo modelo de avaliação do desempenho, com recurso ao auxílio de um profissional qualificado no âmbito dos recursos humanos. Este novo modelo de avaliação deve considerar como elementos contabilizáveis as características pessoais, emocionais e relacionais do colaborador. Os objetivos de avaliação devem ser estabelecidos tendo em conta a factualidade de que o colaborador é um profissional, mas é também uma pessoa e que as suas capacidades comunicativas, assertivas e de relacionamento com os clientes (entre outras) estão diretamente relacionadas com a sua individualidade.

Os dados auferidos e plasmados, que dão conta da pouca satisfação dos colaboradores no plano da avaliação de desempenho são reflexo, também, da não existência no grupo de práticas de recursos humanos capazes de garantir a boa gestão das carreiras e de garantir a elaboração de

um plano de avaliação de qualidade. Da mesma força, regista-se que, por não existir um departamento de recursos humanos os procedimentos de recrutamento e seleção não estarão devidamente profissionalizados e não garantem a gestão de carreiras nem a construção de um plano de incentivos que promova a motivação profissional, a satisfação dos colaboradores e o comportamento organizacional orientado para a missão e objetivos gerais da empresa.

Esta lacuna é também a explicação para o facto das iniciativas promovidas com vista à melhoria da satisfação geral dos colaboradores não estar a surtir os efeitos desejados, traduzindo-se, mais do que em qualidade, numa tarefa rotineira e indesejada. Recorde-se que os entrevistados referiram que os colaboradores não têm tempo para se prepararem para a reunião semanal e que, após as mesmas reuniões raramente têm tempo para colocar em prática as medidas concretizadas nesses pequenos plenários.

No âmbito da apresentação de resultados efetuada observaram-se outros parâmetros capazes de corroborar as afirmações atrás realizadas, nomeadamente a insatisfação com os espaços e tempos de bar e refeitório, que primam pela dimensão bastante reduzida e apartam os colaboradores da possibilidade de confraternizarem, perdendo-se aqui a oportunidade de se estabelecer vínculos relacionais com os colegas e promover o bem-estar e ambiente no trabalho (Ramos, 2008).

Deste conjunto de parâmetros ressalta-se também os que se relacionam com as lideranças, a de topo e a intermédia. A primeira parece ser consistente com os sentimentos de adoração e respeito, mas só por parte de um grupo de colaboradores, os fisioterapeutas. Os demais, embora reconhecendo as qualidades do CEO, sentem-se excluídos na medida em que esse profissional não tem uma carreira clínica correspondente às suas. Nas lideranças intermédias também existem pontos que podem ser melhorados, nomeadamente a nomeação de um profissional responsável para a categoria de auxiliares de fisioterapia, pois verificou-se que estes se sentem descontentes e demonstram alguma falta de organização grupal.

Por último, regista-se a importância de dotar os colaboradores de sensação de envolvimento e pertença, alimentando a sua capacidade de decisão e envolvimento, permitindo que participem das tomadas de decisão e, principalmente, garantindo-lhes o feedback das suas participações e do reconhecimento do seu valor para a organização (Veselka, Schermer & Vernon, 2012).

Conclusão

Wagner III e Hollenbeck (2003) foram claros quando sublinharam a importância do trabalho na vida dos indivíduos, das sociedades e até mesmo das nações. Independentemente dos seus palcos, das suas dificuldades ou facilitismos, sem o trabalho a vida humana não segue o curso que lhe reconhecemos. E esta é uma verdade que, como vimos, outros autores reconhecem sem qualquer objeção (Chiavenato, 1993; Cabral, Vala & Freire, 2000; Newstrom, 2008; Jesuíno, 2009; Heynoski & Quinn, 2012; Brandão, 2013). Trata-se de uma constatação que, de tão inilidível, muitas vezes deixa cair a sua dualidade e os Homens tendem a esquecer que não são só os portadores da força de trabalho quem precisa dele mas também os recetores desta força. As empresas, as organizações e os mercados não funcionam sem o trabalho pois sem ele são incapazes de atingir objetivos. Na história do trabalho humano não faltam exemplos de momentos conflituosos entre os trabalhadores e os recetores pois o palco onde ele decorre não está isento de obstáculos e alterações que devem ser previstas, explicadas e compreendidas para poderem ser, também, modificadas (Wagner III & Hollenbeck, 2003).

É assim, neste contexto, que tem cabimento o estudo do comportamento organizacional, uma disciplina que considera a aplicação dos conhecimentos sobre como os indivíduos atuam dentro das organizações, avaliando os seus níveis de valorização, motivação, perceção, envolvimento e satisfação profissional (Jesuíno, 2009).

Partindo destes conceitos base, levamos a cabo um estudo empírico que teve por principal objetivo, e guia orientador, a avaliação dos níveis de satisfação dos colaboradores da organização Grupo CMM, com vista à realização de um diagnóstico completo da satisfação global dos profissionais que compõe os quadros humanos desta empresa. Após a aplicação do questionário MOD GRH 06 - Questionário de Satisfação do Colaborador, a todos os colaboradores do grupo que se constituiu como palco de observação do estudo de caso realizado, e da realização de entrevistas semiestruturadas aos coordenadores de equipas do grupo, obtivemos dados que ajudaram a compreender os níveis de satisfação que os colaboradores da empresa estudada têm face à mesma e a primeira das conclusões aferida determinou um grau de satisfação global pouco satisfatória.

As médias obtidas após a análise dos resultados quantitativos deixaram evidente que o nível mais prevalecente de respostas obtido se situa no “pouco satisfeito” e foram muito raras as

unidades de resposta que ultrapassaram este nível para o grau “satisfeito”. Em nenhuma das respostas registada se obteve um nível responsivo de “muito satisfeito”.

Face a estas evidências conclui-se que, no âmbito do comportamento organizacional, e em particular, no plano dos parâmetros motivação e satisfação profissional, o Grupo CMM deve considerar a possibilidade de adotar um novo posicionamento face aos seus colaboradores, que considere, em primeiro lugar, a adoção efetiva de medidas de Recursos Humanos e a contratação de pessoal qualificado nesta área de intervenção no mundo laboral.

Apesar de todos os parâmetros constituintes do questionário aplicado terem denunciado um nível de satisfação “baixo” alguns sobressaíram no âmbito dos grupos de análise em que estavam inseridos pelos débeis valores obtidos e será nesses que deverá recair, em primeiro lugar, a atuação concertada dos responsáveis pela organização estudada. Assim, deverá ser implementado um enfoque na forma como a organização gere conflitos, visando a total satisfação dos colaboradores neste parâmetro pois um colaborador insatisfeito com os colegas e com a própria organização poderá, a médio, longo prazo apresentar menores níveis de qualidade nos serviços prestados, ou, mesmo, procurar outra organização.

Tal com o vimos ao longo da discussão de resultados efetuada, a principal e maior fonte de conflitos, reconhecida, é a forma implementada para a gestão das cabines de trabalho que, tanto serve de fonte a desentendimentos como também tem incidência direta na avaliação de desempenho, uma vez que os colaboradores são avaliados pelo número de atendimentos efetuados. Observou-se aqui um foco problemático que urge eliminar e que, de um ponto de vista mais teórico, justifica a importância das avaliações de recursos humanos às organizações, equipas e equipamentos de trabalho.

Também do ponto de vista do envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, registou-se a existência de lacunas comunicacionais e de proximidade entre as chefias de topo e os colaboradores, sobretudo os que não se inserem no grupo de fisioterapeutas, decorrendo deste último item a razão que explica o facto da unidade de resposta igualdade de tratamento também ter merecido níveis responsivos pouco satisfatórios.

As respostas obtidas para os serviços de bar e de refeitório mostraram-se úteis na medida em que, por elas, foi possível aferir um grau de descontentamento latente para além dos problemas que podem estar na origem desses sentimentos, nomeadamente a questão do espaço físico e o facto do mesmo não permitir que os colaboradores convivam entre si.

Tal como se verificou após a conclusão da análise de resultados e discussão dos mesmos os parâmetros avaliados que denotaram os piores graus de satisfação parecem ir de encontro ao nível das necessidades sociais da teoria das necessidades de Maslow (1954), pois, pelo que se conclui, para os colaboradores desta organização a questão do estabelecimento de respeito, confiança e comunicação entre eles e com a organização parece ser muito valorizada.

Os atributos de trabalho, nomeadamente o espaço físico e a forma como se processa a avaliação de desempenho, para além da igualdade de tratamento e o envolvimento dos trabalhadores estão, por sua vez, associados ao quarto nível da teoria das necessidades na medida em que interferem diretamente nos sentimentos de autoestima do indivíduo e estão relacionados com os fatores internos autoconfiança, a autonomia e o sentido de realização pessoal. Neste contexto consideram-se ainda os fatores externos como o prestígio e o reconhecimento.

As valências identificadas como as que concorrem para a “pouca satisfação” dos colaboradores também concorrem para a promoção/despromoção do fator intrínseco autorrealização que se posiciona no nível mais alto da escala da teoria das necessidades de Maslow (1954).

Sob o ponto de vista da teoria dos Fatores Motivadores e Higiénicos de Herzberg (1959) os fatores de atributos do trabalho e realização acima apontados são os fatores que mais concorrem para a motivação dos colaboradores, na medida em que estão da origem da promoção de satisfação no trabalho à medida que atendem às necessidades mais elevadas dos indivíduos trabalhadores. Neste sentido, e com vista a promover o melhor desempenho de cada colaborador da empresa, o Grupo CMM, deve, com a devida qualidade e celeridade, apostar na concretização de um projeto de desenvolvimento organizacional que considere a atuação de profissionais experientes na área.

Referências Bibliográficas

Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, I.P. (2013). *Acidentes de Trabalho e doenças Profissionais*. Lisboa: ARS – LVT, I.P.

Arnold, J., Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (1991). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. Pitman: Michigan.

Bell, J (1989). Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science. 2. reimp. Milton Keynes, England: Open University Press, pp. 145.

Brandão, N. G. (2013), O comportamento organizacional como fundamento da gestão participativa, in Álvaro Lopes Dias; Miguel Varela; José Lopes Costa (Orgs.), *Excelência Organizacional*, Lisboa, Editora Bnomics, pp. 137-173

Cabral, J., Vala, J. & Freire, J. (Orgs.) (2000). *Trabalho e Cidadania*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.

Capelleras, J. (2005). Attitudes of Academic Staff Towards their Job and Organization: an empirical assessment. *Tertiary Education and Management*, 11 (2), 147-166.

Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.

Chambel, M. J. & Curren, L. (2008). *Psicologia organizacional: da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.

Chiavenato, I. (1993). *Introdução à teoria geral da administração*. S. Paulo: Makron Books.

Creswell, J. W. (2010) - *Projeto de pesquisa. Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Métodos de pesquisa (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.

Cunha, Miguel P., Rego, Arménio; Cunha, Rita C., Cabral-Cardoso, C.; Marques, Carlos A.; e Gomes, Jorge F. S. (2010) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo Lda.

Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (2006). Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, p. 15-41.

Ferreira, J., Santos, E. R., & Vieira, C. C. (1996). Auto-estima, estilos de tomada de decisão e atitudes de carreira: Um estudo exploratório. in L. Almeida (Org.), *Avaliação Psicológica: Formas e Contexto*. Braga: APPORT, Universidade do Minho.

Ferreira, M. M. (2005). *Empenhamento Organizacional de Profissionais de Saúde em Hospitais com Diferentes Modelos de Gestão*. Tese de Doutoramento. Universidade do Minho, Braga, Portugal. Disponível de: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4383/1/tese.pdf>

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, pp. 384-412.

Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusociência

Gonçalves, J. (2007). A carreira dos Professores do ensino Primário. In A. Nóvoa (Org), *Vidas de Professores*. Porto: Porto Editora

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993) - *O inquérito, teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.

Griffin, R. W., & Bateman, T. S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. In C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 157-1 88). New York, NY: John Wiley & Sons.

Harpaz, I. (1986). The factorial structure of the m Hart. Student teachers' anxieties: Four measures factors and their relationships to pupil disruption in class. *Educational Research*, 29, 12-18.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Heynoski, K., & Quinn, E. R. (2012). Seeing and realizing organizational potential: Activating conversations that challenge assumptions. *Organizational Dynamics*, 41(2), 118-125.

Jesuíno, J.C. (2009). Os Enfermeiros como Cidadãos Organizacionais Desenvolvimento de uma Medida para Avaliação dos Comportamentos de Cidadania Organizacional em Contexto Hospitalar. *Pensar Enfermagem*, Vol. 13, 1: 24-38.

Lawler, E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. California: Wadsworth Publishing Co Inc.

Lévy-Leboyer, C. (1994). *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas.

Locke, E. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behaviour Human Performance*, 4(4), 309-336.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

Maximiano, A. (2003). *Introdução à Administração* (6. ed.). São Paulo: Atlas.

Michel, S. (1974). *Gestão das motivações*. Porto: Rés Editora

Newstrom, J. W. (2008). *O Comportamento Humano Comportamento Organizacional no Trabalho*, Tradução da Décima Segunda Edição, MC Graw Hill

Peiró, J. M. (1986). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.

Ramos S. (2008). *Grau de satisfação/insatisfação docente dos estagiários de Ciências do Desporto e Educação Física*. Psicologia.com.pt, o Portal dos Psicólogos on line: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0425.pdf>

Salancick, G. R., & Pfeffer, J. (1977). The bases and use of power in organizational decision making: The case of the university. *Administrative Science Quarterly*, 19, 453-473.

Schaffer, R. H. (1953). Job satisfaction as related to need satisfaction in work. *Psychological Monographs: General and Applied*, Vol 67(14), 1-29.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application Assessment, Causes and Consequences*. London: Sage.

Wagner III, J. A. e Hollenbeck, J. R. (2003). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva.

Veselka, L., Schermer, J. A., & Vernon, P. A. (2012). The dark triad and an expanded. *Organizational Behavior*, 26, 425-431.

Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Anexos

Anexo I

Unidade: _____

Profissão:

Painel Administrativo	
Técnico Superior de Saúde	
Técnico Saúde	
Outro	

Instruções de Preenchimento do Questionário:

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as atividades que desenvolve.

Só sabendo o que está mal é que conseguimos melhorar!!

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à sua organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial e anónimo**. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado.

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito

1. Satisfação global dos colaboradores com a organização						
	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de
	1	2	3	4	5	
Imagem da organização						
Desempenho global da organização						
Papel da organização na sociedade						
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade						
Forma como a organização gere os conflitos de interesses						
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respectiva missão.						
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão						
Envolvimento dos colaboradores em actividades de melhoria						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

2. Satisfação com as condições de trabalho						
	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de
	1	2	3	4	5	
Ambiente de trabalho						
Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais						
Horário de trabalho						
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais						
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde						
Igualdade de tratamento na organização						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

3. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão							
		Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de
		1	2	3	4	5	
Aptidão da liderança para conduzir a organização (estabelecer objectivos, afectar recursos, afetar recursos, monitorizar o	Gestão de						
	Gestão de nível intermédio						
Aptidão da gestão para	Gestão de topo						
	Gestão de nível intermédio						
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado							
Forma como os objectivos individuais e partilhados são fixados							
Forma como a organização recompensa os esforços individuais							
Forma como a organização recompensa os esforços de grupo							
Postura da organização face à mudança e à modernização							

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira							
		Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau
		1	2	3	4	5	
Política de gestão de recursos humanos existente na organização							
Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências							
Acções de formação que realizou até ao presente							
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização							
Nível de conhecimento que tem dos objectivos da organização							

1 = Muito desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado.

5. Níveis de motivação						
	Grau de Motivação					O que falta para que o seu grau de
	1	2	3	4	5	
Aprender novos métodos de trabalho						
Desenvolver trabalho em equipa						
Participar em acções de formação						
Participar em projectos de mudança na organização						
Sugerir melhorias						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

6. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços**						
	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de
	1	2	3	4	5	
Equipamentos informáticos disponíveis						
Software disponível						
Equipamentos de comunicação						
Condições de higiene						
Condições de segurança						
Serviços de refeitório e bar						
Serviços sociais						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

7. Satisfação com o estilo de liderança*									
Satisfação com...	Concordo	Discordo	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria	
			1	2	3	4	5		
O gestor de topo...									
Lidera através do exemplo									
Demonstra empenho no processo de mudança									
Aceita críticas construtivas									
Aceita sugestões de melhoria									
Delega competências e responsabilidades									
Estimula a iniciativa das pessoas									
Encoraja a confiança mútua e o respeito									
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança									
Promove acções de formação									
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas									
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa									
Satisfação com...	Concordo	Discordo	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria	
O gestor de nível intermédio...									
Lidera através do exemplo									
Demonstra empenho no processo de mudança									
Aceita críticas construtivas									
Aceita sugestões de melhoria									
Delega competências e responsabilidades									
Estimula a iniciativa das pessoas									
Encoraja a confiança mútua e o respeito									
Promove acções de formação									
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas									

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO

Anexo II

Entrevista

CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, _____, tomei conhecimento que a presente entrevista tem por objetivo obter contributos para a elaboração de um trabalho de investigação de carácter de dissertação que irá ser apresentada ao Instituto Superior Miguel Torga, para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional.

A mesma entrevista serve de instrumento de recolha de dados para o estudo Diagnóstico da satisfação global dos colaboradores com a organização- Grupo CMM.

Fui esclarecido(a) sobre todos os aspetos que considero importantes e as perguntas que coloquei foram respondidas. Fui informado(a) que esta investigação tem única e exclusivamente interesse científico e sobre o respeito pelo compromisso da confidencialidade, assim como do direito de me recusar a participar, sem nenhum tipo de penalização por este facto.

Por aceitar participar de livre vontade no estudo acima mencionado, assino o presente consentimento informado conjuntamente com o investigador:

Assinatura do Participante: _____

Assinatura do Investigador: _____

Data: ____/____/____

Anexo III

GUIÃO DA ENTREVISTA

População-Alvo: A entrevista foi efetuada aos coordenadores de grupo da organização Grupo CMM.

QUESTÕES:

- 1- Como explica os dados que apresento para a forma como a organização gere conflitos?
- 2 – De que forma se pode descrever o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões?
- 3- O parâmetro igualdade de tratamento não mereceu uma boa classificação, como analisa estes dados?
- 4- Como é que é feita a Avaliação do desempenho na organização?
- 5- O parâmetro serviço de bar e refetório também mereceu atenção pela baixa classificação, porque considera que os colaboradores estão pouco satisfeitos com estes serviços?
- 6- Como classifica o relacionamento dos colaboradores com a Liderança de topo e a Liderança intermédia?